

Problemi e prospettive nelle politiche di fidelizzazione del personale

Profili giuridici

di

Alberto Russo

Collana
ADAPT - FONDAZIONE

“Marco Biagi”

n. 3

Giuffrè Editore

Problemi e prospettive
nelle politiche
di fidelizzazione
del personale

Profili giuridici

di

Alberto Russo

Giuffrè Editore

Milano 2004

*Ai miei genitori
e
in ricordo di Marco Biagi*

INDICE SOMMARIO

<i>Prefazione</i> di Michele Tiraboschi	XI
---	----

Introduzione

LA FIDELIZZAZIONE DEI LAVORATORI: INQUADRAMENTO DEL PROBLEMA E PIANO DELLA RICERCA

di *Marco Biagi e Alberto Russo*

1. Impostazione del problema	1
2. La « fidelizzazione » dei lavoratori: inquadramento del fenomeno e individuazione degli istituti giuslavoristici interessati dalla problematica.	8
3. Piano di indagine	10

Capitolo I

INCENTIVI ECONOMICI E STRUMENTI NORMATIVI DELLA FIDELIZZAZIONE

SEZIONE I

INCENTIVI ECONOMICI

1. Giusta retribuzione e superminimi	15
2. I <i>fringe benefits</i> : imponibilità fiscale e previdenziale	22
3. La retribuzione flessibile o incentivante	30
3.1. Dalla retribuzione fissa alla retribuzione variabile	30
3.2. Le forme di retribuzione variabile: il quadro generale	32
3.3. Il premio di risultato tra flessibilità e partecipazione	37
3.3.1. I modelli di retribuzione variabile correlati a indici di produttività.	38
3.3.2. I modelli di retribuzione variabile collegati a indici di redditività: strumento di suddivisione del rischio o strumento di partecipazione?	48
3.3.3. I modelli di retribuzione variabile di natura espressamente partecipativa	52
3.3.4. I modelli di retribuzione variabile in un approccio di tipo integrato	55

3.3.5. I modelli di remunerazione variabile nella prospettiva della fidelizzazione	57
3.4. La retribuzione variabile nella disciplina contrattuale e legislativa	62
4. Le forme di partecipazione azionaria dei lavoratori: definizione della fattispecie	67
4.1. La partecipazione azionaria nella legislazione italiana	78
4.2. La partecipazione azionaria nella normativa UE	88

SEZIONE II

STRUMENTI NORMATIVI DELLA FIDELIZZAZIONE

1. Clausole di durata minima e di stabilità: definizione della fattispecie	93
1.1. Caratteristiche e limiti di ammissibilità della clausola di durata minima	95
1.2. Aspetti formali.	99
1.3. Recesso anticipato dal contratto con clausole di stabilità	100
2. Ampliamento del periodo di preavviso: considerazioni introduttive	102
2.1. La disciplina legale delle dimissioni: l'obbligo di preavviso	103
2.2. La regolamentazione del periodo di preavviso nella contrattazione collettiva	109
2.3. Clausole di prolungamento del periodo di preavviso	111
3. Il « nuovo » lavoro a termine: da strumento di precarietà a possibile strumento di stabilità della forza lavoro?	117
3.1. Contratto a termine e clausola di durata minima garantita: le differenze funzionali in tema di strategia della fidelizzazione del personale	122

Capitolo II

GLI STRUMENTI « DIFENSIVI »

SEZIONE I

ASPETTI GENERALI

1. La disciplina, legale e contrattuale, della concorrenza tra libertà del lavoro e tutela dell'organizzazione dell'impresa	125
---	-----

SEZIONE II

LO STORNO DEI DIPENDENTI

1. Definizione e inquadramento della fattispecie.	130
1.1. Le teorie oggettivistiche	131
1.2. Le teorie finalistiche.	134
1.3. Profili sanzionatori e orientamenti giurisprudenziali	138

SEZIONE III
IL PATTO DI NON CONCORRENZA

1. La clausola di non concorrenza: strumento di fidelizzazione del lavoratore?	144
2. Il momento di stipulazione del patto.	151
3. Il diritto di opzione e il diritto di recesso nel patto di non concorrenza	160
4. Requisiti formali: necessità dell'atto scritto	167
5. I limiti di oggetto.	172
6. <i>Segue</i> : i limiti territoriali	177
7. Onerosità del patto di non concorrenza	180
8. I limiti temporali	187
9. Le conseguenze della violazione al patto di non concorrenza.	189
9.1. Il giudice competente	190
9.2. Il risarcimento del danno	191
9.3. L'inibitoria giudiziale.	194
10. Applicabilità del patto di non concorrenza ai lavoratori autonomi.	203
10.1. <i>Segue</i> : l'obbligo di non concorrenza per i lavoratori a progetto.	204
10.2. <i>Segue</i> : la disciplina del patto di non concorrenza per agenti e promotori finanziari.	205

Capitolo III

GLI STRUMENTI « PROMOZIONALI »

SEZIONE I
IL RUOLO DELL'ORGANIZZAZIONE
NELLA STRATEGIA DELLA FIDELIZZAZIONE

1. Considerazioni introduttive	207
2. Il clima aziendale: profili definitori e quadro di indagine	208
3. L'organizzazione aziendale quale strumento di prevenzione del <i>mobbing</i>	212
4. Le iniziative sulla <i>corporate social responsibility</i>	216
4.1. <i>Segue</i> : le iniziative sulla RSI in Italia	222
5. Organizzazione del lavoro e tutela delle competenze: una prospettiva di analisi giuridica	223
6. La mobilità orizzontale.	231
7. La mobilità verticale	238
8. La formazione professionale: in particolare il ruolo degli enti bilaterali.	241
9. I sistemi di comunicazione	251
10. <i>Segue</i> : i modelli di comunicazione tra partecipazione istituzionale e ruolo del sindacato	256

SEZIONE II
PROFILI EVOLUTIVI DELLE STRATEGIE PROMOZIONALI
DI FIDELIZZAZIONE DEL PERSONALE
ALLA LUCE DELLA RIFORMA BIAGI DEL MERCATO DEL LAVORO

1. Le prospettive in tema di fidelizzazione del personale aperte con la riforma Biagi del mercato del lavoro: una strategia di valorizzazione della persona.	260
2. <i>Segue</i> : una proposta di lettura del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, nell'ottica delle tecniche di fidelizzazione del personale	264
3. Qualità del lavoro e fidelizzazione: considerazioni conclusive in una ottica di analisi unitaria	268
<i>Bibliografia</i>	279
<i>Elenco delle abbreviazioni</i>	295

PREFAZIONE

L'idea di uno studio sulle tecniche giuridiche di fidelizzazione dei lavoratori nasce da una precisa intuizione di Marco Biagi. In una dimensione, quale quella della economia della informazione e della conoscenza, ove i paradigmi dello sviluppo economico e di quello sociale tendono a convergere nella valorizzazione della persona, il tema della fidelizzazione era presto diventato per Marco una delle frontiere della modernità. Lo confortava in questa convinzione la comparazione giuridica e, segnatamente, lo studio di mercati maturi e in rapida evoluzione, come quello giapponese e quello statunitense, pure caratterizzati da un quadro regolatorio del diritto del lavoro profondamente differenziato ma cionondimeno orientato verso pratiche di retention della forza-lavoro.

Marco aveva più volte discusso con me e con il suo gruppo di ricerca di questa tematica. Era convinto che la questione non si dovesse inquadrare semplicemente — e semplicisticamente — all'interno di una strategia di pura gestione del personale, di competenza della dottrina economico-aziendalista. Altrettanto centrale, nella prospettiva avanzante della nuova economia, era altresì l'analisi dei profili giuslavoristici della fidelizzazione. Marco era a tal punto convinto di ciò che, già nel corso del 1999, nel promuovere la costituzione di una nuova associazione per lo studio del diritto del lavoro e delle relazioni industriali denominata ADAPT, propose senza esitazioni proprio la fidelizzazione come tema aggregante e manifesto di un nuovo modo di intendere i rapporti tra Università, mondo delle imprese e organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro e dei lavoratori. Grazie al sostegno, anche finanziario, dei soci di ADAPT, lo studio delle tecniche giuridiche di fidelizzazione del personale divenne così non solo la palestra per la crescita scientifica di Alberto Russo, l'allievo a cui il tema venne presto affidato, ma anche il terreno di verifica di una delle idee centrali di Marco. L'idea cioè che il diritto del lavoro non è solo un diritto sociale e distributivo, ma anche altro e, precisamente, un diritto della produzione. Vale a dire uno strumento di gestione dell'impresa e di regolamentazione delle modalità di incontro tra capitale e lavoro destinato ad assumere un ruolo sempre

più rilevante nell'ambito di una competizione giocata ormai su scala sopranazionale dove non è il costo del lavoro ma sono piuttosto il valore e la qualità della persona che diventano la risorsa strategica per l'azienda. Il diritto del lavoro diveniva così, in questa prospettiva, il diritto delle risorse umane. Una filosofia che — come cerca di dimostrare lo stesso Russo nelle pagine finali del libro — pare ora bene impressa proprio nella recente riforma Biagi del mercato del lavoro di cui alla legge n. 30/2003 e al relativo decreto legislativo di attuazione n. 276/2003.

Il piano di ricerca, grezzamente abbozzato già nel dicembre 1999, venne poi formalmente presentato ai soci di ADAPT nei primi mesi del 2001, attraverso alcuni appunti di lavoro tratteggiati da Alberto Russo sotto la supervisione scientifica di Marco. Ne scaturì, poi, un primo studio relativo all'inquadramento giuridico dei problemi e delle prospettive delle politiche di fidelizzazione del personale (), che costituisce ora il capitolo introduttivo della monografia di Russo e che, al tempo stesso, rappresenta la traccia per ulteriori svolgimenti, soprattutto in una ottica comparatistica, che il Centro Studi Internazionali e Comparati "Marco Biagi" intende avviare nei prossimi mesi.*

Affidando ai lettori e alla comunità scientifica un lavoro che si caratterizza per il tentativo di delineare, accanto alla tradizionale dimensione difensiva (clausole di stabilità e patto di non concorrenza), una innovativa prospettiva promozionale nell'ambito delle tecniche giuridiche di fidelizzazione dei lavoratori, non posso non ringraziare Alberto Russo per aver portato a compimento un progetto che, con la tragica scomparsa di Marco Biagi, sembrava destinato alla deriva. Sempre per questo motivo desidero manifestare un debito di riconoscenza nei confronti dei soci di ADAPT che, con determinazione e generosità, hanno voluto che questa iniziativa e con essa la stessa associazione rimanessero in vita.

MICHELE TIRABOSCHI

(*) BIAGI, RUSSO, *Problemi e prospettive nelle politiche di "fidelizzazione" del personale - Appunti per una ricerca*, working papers ADAPT - Centro Studi Internazionali e Comparati - Università di Modena e Reggio Emilia, 2001, n. 1, (<http://www.csmb.unimo.it/adaptwp.html>).